

DOCUMENT RESUME

ED 228 028

RC 014 014

AUTHOR Valle, Victor M.  
 TITLE Pautas para Organizar Una Actividad de Capacitacion: Un Seminario-Taller para el Desarrollo de Personal de Direccion de Sistemas Educativos (Guidelines to Organize a Training Activity: A Workshop for Management Development of Educational Systems).  
 INSTITUTION Organization of American States, Washington, D.C. Dept. of Educational Affairs.  
 PUB DATE Sep 81  
 NOTE 39p.; For related documents, see ED 219 211-212 and RC 014 012-016.  
 PUB TYPE Guides - Non-Classroom Use (055)  
 LANGUAGE Spanish

EDRS PRICE MF01/PC02 Plus Postage.  
 DESCRIPTORS Administrative Problems; Educational Strategies; Guidelines; Inservice Teacher Education; \*Management Development; \*Professional Training; \*Program Development; Program Effectiveness; Training Methods; \*Training Objectives; \*Workshops

ABSTRACT Often personnel performing managerial functions within educational systems are educators with almost no training in management. This paper presents ideas on how to organize a training activity intended to develop management knowledge and skills among educational systems officials and to implement an organizational self-study on management problems. The paper begins with a conceptual introduction to management development. A detailed description of a proposed workshop covers the following topics: objectives, methodology, general content, material aids, kind of participants, time, place, program, facilitators, expected outcomes, evaluation, and a basic bibliography. Sessions to be carried out during the workshop are described. The possible short-term effects of the activity on organizational performance are noted. The paper also includes a chart of the suggested programming, exercises on determining organizational objectives, a model of the "so-called" management guide, guidelines to make an inventory of management problems, and a matrix to locate tasks and responsibilities of a managerial team. (Author/NQA)

\*\*\*\*\*  
 \* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made \*  
 \* from the original document. \*  
 \*\*\*\*\*



ED2280.28



PAUTAS PARA ORGANIZAR UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACION:

Un Seminario-Taller para el Desarrollo de Personal de Dirección de Sistemas Educativos.

Washington, D.C. Septiembre de 1981

Trabajo preparado por Víctor M. Valle,  
Especialista Principal del Departamento de Asuntos Educativos  
ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

Victor M. Valle

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION  
NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION  
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.  
Minor changes have been made to improve reproduction quality.

Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official NIE position or policy.

DI 4014



## INDICE

	<u>página</u>
PRESENTACION . . . . .	v
I. INTRODUCCION CONCEPTUAL . . . . .	1
II. EL SEMINARIO-TALLER . . . . .	5
¿Cómo se origina? . . . . .	5
Objetivos . . . . .	6
Metodología general . . . . .	7
Contenido general . . . . .	7
Materiales de apoyo . . . . .	8
Participantes . . . . .	8
Duración, lugar y programación . . . . .	9
Conductores . . . . .	9
El producto esperado . . . . .	9
Evaluación . . . . .	10
Bibliografía básica . . . . .	11
III. DESCRIPCION DE LAS SESIONES DEL SEMINARIO-TALLER . . . . .	12
IV. PROYECCION DEL SEMINARIO . . . . .	16
ANEXOS:	
1. Esquema de Programación del Seminario-Taller . . . . .	20
2. Ejercicios para la Determinación de Objetivos . . . . .	21
3. Modelo de una "Guía Gerencial" o "Guía de Dirección" . . . . .	22
4. Guía para elaborar un inventario de problemas administrativos . . . . .	29
5. Cuadro para Areas Prioritarias y Delimitación de Responsabilidades . . . . .	30

(Pautas para Organizar una Actividad de Capacitación: Un Seminario-Taller para el Desarrollo de Personal de Dirección de Sistemas Educativos)

(Guidelines to organize an activity of training: a Workshop for Management Development of Educational Systems)

### Abstract

Very often, personnel performing managerial functions within educational systems are educators with almost no training in management.

This paper presents ideas on how to organize a training activity intended to develop management knowledge and skills among educational systems officials and to implement an organizational self-study on management problems.

The document presents a conceptual introduction on management development, a detailed description of the proposed workshop (objectives, methodology, contents, aids, kind of participants, timing, facilitators, expected outcomes, evaluation and basic bibliography); a description of sessions to be carried out during the workshop, and a mention of the possible short-term effects of the activity on organizational performance.

The document also includes: a chart of the suggested programming, exercises on determining organizational objectives, a model of the so-called management guide, guidelines to make an inventory of management problems, and a matrix to locate tasks and responsibilities of a managerial team.

## PRESENTACION

En la mayoría de los países de América Latina se percibe el gran interés por capacitar a los docentes. Algunos de estos docentes cumplen funciones de dirección --de alto o medio nivel-- y muchas veces estas personas con "funciones gerenciales" no han tenido la oportunidad de recibir formación en disciplinas administrativas.

Los sistemas educativos necesitan dar capacitación, sobre la marcha, a este tipo de personas y esta capacitación debe ofrecer posibilidades de efectos inmediatos.

El propósito de este trabajo es dar ideas para organizar una actividad de capacitación orientada a desarrollar en el "quehacer gerencial" a personal de dirección de sistemas educativos y, al mismo tiempo, a dar a las organizaciones un método para autodiagnosticar problemas de funcionamiento y para desencadenar procesos de cambio.

Este no es un manual pormenorizado ni un recetario para todos los males; pero en manos de un profesional de la capacitación puede servir de base para organizar, conducir y evaluar un seminario-taller igual o similar al que aquí se propone.

## I. INTRODUCCION CONCEPTUAL

Los sistemas educativos --desde los de pequeña cobertura geográfica hasta los de cobertura nacional-- llámense núcleos, regiones, direcciones nacionales o ministerios de educación, tienen para su funcionamiento personal de dirección y supervisión.

Es la verdad de perogrullo decir que estos funcionarios necesitan permanentemente capacitación. Lo que es necesario discutir con mayor profundidad es sobre el tipo de métodos de capacitación que deben usarse para estos funcionarios.

Los métodos de enseñanza-aprendizaje necesarios para capacitar funcionarios de dirección de sistemas educativos deben basarse en las características propias de los adultos, la personalidad de los participantes y sus experiencias previas. Los adultos --dice un autor-- aprenden lo que ellos quieren, cuando ellos lo quieren y, normalmente, con base en una necesidad sentida cuyo origen es un problema.<sup>1/</sup>

El método para capacitar conviene que sea interactivo, con trabajo de pequeños grupos, participativo y productivo.

Frente a la dicotomía métodos tradicionales versus métodos modernos o métodos pasivos versus métodos activizantes es necesario hacer algunas reflexiones. La experiencia indica --y eso lo conoce quien ha impartido capacitación-- que es inadecuado colocar a los llamados métodos tradicionales como antagonicos de los métodos activos. Ambos tipos de métodos deben complementarse y utilizarse, dentro de una misma actividad de capacitación, en proporciones adecuadas.

---

J. J. Hammons et al., Staff Development in the Community College: A Handbook, (Los Angeles: ERIC, 1978), p. 16.

Durante las últimas décadas han surgido muchas innovaciones en metodologías de capacitación debido a los aportes de la tecnología, al desarrollo de las llamadas ciencias de la conducta y a los cambios ocurridos en el ámbito de la dirección de organizaciones. La "enseñanza programada", los circuitos cerrados de televisión educativa, la enseñanza auxiliada por computadores y el método de caso (o de análisis de situaciones concretas como se le conoce en algunos países europeos) han hecho su incursión en los ámbitos de la capacitación. Un arreglo que se ha popularizado para dar capacitación a personal de los sistemas educativos es lo que se llama "educación a distancia", por medio de la cual se combinan varios métodos, técnicas y formas administrativas: medios de comunicación masiva, estudio por correspondencia, textos programados y otros conexos.<sup>2/</sup>

Unos autores han sugerido algunos criterios para juzgar el grado de adecuación de los métodos de capacitación.<sup>3/</sup>

Para decidir sobre métodos se debe determinar si estos motivan a las personas a aprender y a tomar parte activa en el aprendizaje, y si sirven para que los participantes produzcan resultados tangibles y útiles. Por otro lado, el tiempo y los recursos necesarios para preparar y conducir actividades en determinado método es otra consideración a hacerse. Hay métodos muy modernos y de mucho impacto comercial que son costosos y no garantizan por sí solos la participación activa; tal es el caso del filme como medio de enseñanza. La enseñanza con el auxilio de computadores que si bien es cierto favorece la enseñanza individualizada y hace reaccionar al estudiante con base en estímulos, es muy cara; otro tanto puede decirse de los textos programados.

2. Miguel A. Escotet, Tendencias de la Educación Superior a Distancia, (Costa Rica: NEUNED, 1980). passim.

3. Wolfgang Schnell, Inga Stoltz, Interactional Learning, (West Germany: METAPLAN, 1977)

El método de caso o de análisis de situaciones concretas que permite una interacción grupal dinámica y el uso de varias técnicas de enseñanza durante el proceso de aprendizaje, implica mucho tiempo y recursos para la preparación no solamente del caso en sí, sino del capacitador que lo utilizará. Eso además de que para conducir actividades de capacitación por medio del método de casos se necesita dominar eso que se llama "arte de enseñar", quizá más que en cualquier otro método.

Un método --o combinación de métodos-- recomendado para capacitar personal con algún nivel de dirección es el llamado método interactivo que se basa nó en la reacción de un individuo frente a una experiencia de aprendizaje sino en la interacción de un individuo con otros individuos (preferiblemente reunidos en pequeños grupos de cinco o seis personas) para aprender en torno a un problema concreto y común.

Lo que ha dado en llamarse "Seminario-Taller" --usando una traducción del "workshop" en inglés-- es un método de capacitación que permite prácticas interactivas para que los conocimientos y las experiencias de los participantes sean puestos en función de la elaboración de productos e instrumentos que ellos mismos van a aplicar en sus puestos de dirección media o alta.

Para ilustrar se presenta a continuación un cuadro de doble entrada en donde se mencionan algunos ejemplos de métodos de capacitación clasificados de acuerdo al grado de recursos que se necesitan para su preparación y al tipo de conducta que genera en los participantes durante el proceso de la capacitación.

Tipo de conducta que motiva entre los participantes Recursos necesarios para su preparación	PASIVA	REACTIVA	INTERACTIVA
RELATIVAMENTE ALTOS	Film	Enseñanza con computador	Juegos de simulación
MEDIANOS	Libro	Texto programado	Casos
RELATIVAMENTE BAJOS	Conferencia magistral	Diálogo mayéutico (socrático)	Aprendizaje interaccional tipo Seminario-Taller

(Tomado de Wolfgang Schnell, Inga Stoltz, op. cit. p.5)

El presente trabajo contiene las pautas para organizar y conducir un aprendizaje interaccional tipo Seminario-Taller para el desarrollo de personal de dirección de sistemas educativos.

## II. EL SEMINARIO-TALLER

### ¿Cómo se origina?

Los sistemas educativos necesitan desarrollar periódicamente actividades de auto-examen sobre su desempeño, su funcionamiento, sus estructuras, sus procedimientos, sus comunicaciones internas y sus relaciones interpersonales. Necesitan, en suma, desarrollar a su personal de dirección en los varios niveles que dicha función existe.

La dinámica de los sistemas educativos y la presión que las grandes tareas del desarrollo social --entre el cual se encuentra la educación como sistema-- hacen surgir constantemente en el seno de las organizaciones educativas inquietudes expresadas en preguntas como:

¿Hasta qué punto existen y son comprendidos por las partes interesadas, los objetivos del sistema educativo?

¿Hasta qué punto cada funcionario de dirección del sistema educativo conoce los resultados que su jefe inmediato y su organización esperan de él?

¿Cuáles son los estándares de calidad, de cantidad, de tiempo y de coste contra los cuales puede evaluarse el desempeño de los funcionarios de dirección de los sistemas educativos?

¿En qué forma se concretan, con un funcionario subalterno, los resultados a obtener --si esto es posible--, las revisiones a realizar y las mejoras estructurales y procedimentales a introducir?

¿Cuáles son los problemas administrativos de mayor envergadura dignos de merecer atención prioritaria?

¿Cómo se lleva a cabo la coordinación intra e intersistemas en torno a programas prioritarios de la educación y campos conexos?

Estas preguntas demandan respuestas prontas, claras y adecuadas. Una forma sistemática e intensiva de comenzar la búsqueda de tales respuestas es a través de un seminario-taller como el que se describe en el presente trabajo.

Por otro lado, hay situaciones en que un sistema educativo se carga de tensiones e incertidumbres debido a diversas causas, por ejemplo el nombramiento de un nuevo ministro, director general o jefe de departamento o supervisor; la adopción de una nueva estructura; la implantación de una nueva técnica. También en tales casos, la persona responsable de conducir el sistema puede encontrar de mucha utilidad un seminario-taller como el que se propone en este trabajo, pues dicho evento permite que se autodiagnostiquen los problemas del sistema a la luz de discusiones y ejercicios, sobre teorías administrativas y con base en un aprendizaje y estudio grupal e interactivo.

Este seminario-taller, por su naturaleza participativa y productiva, que permite hacer un inventario de problemas y proponer acciones de cambio, es en realidad un trabajo que puede denominarse una investigación participativa. Es importante hacer énfasis en la necesidad de que una actividad como la que se sugiere debe contar con el apoyo consciente y la participación plena del funcionario de más alto nivel de la institución.

#### Objetivos

1. Fortalecer la "capacidad gerencial" del personal de dirección y jefatura de un sistema educativo.
2. Estudiar fundamentos de técnicas de dirección y discutir su grado de aplicaciones en el sistema educativo de que se trate.

3. Identificar las fuerzas impulsoras y las fuerzas rectoras que existen en el sistema ante un proceso de cambio organizacional.
4. Elaborar un inventario de problemas gerenciales (o de dirección, administrativa) más frecuentes en el sistema bajo estudio, con la correspondiente identificación de causas y sugerencias para cambios necesarios y acciones inmediatas a tomar.
5. Identificar y acordar los elementos básicos para un programa permanente de fortalecimiento de la capacidad gerencial de los funcionarios del sistema y para un proceso de cambio organizacional planificado.

#### Metodología general

Se hace énfasis en la participación activa de todos los funcionarios asistentes al evento. El trabajo en pequeños grupos es generador de muchas ideas y produce documentos útiles para la toma de decisiones. El estudio de técnicas específicas es el pivote alrededor del cual giran las discusiones sobre los problemas administrativos. El método de trabajo puede constar de los siguientes elementos: exposiciones auxiliadas con proyecciones fijas, (si es posible pueden insertarse películas de corta duración en temas tales como la comunicación, la dirección por objetivos, la revisión del desempeño, la supervisión y otros similares); lecturas individuales en el aula seguidas de discusiones basadas en guías previamente elaboradas, discusiones en pequeños grupos y en plenarios, ejercicios de aplicación.

#### Contenido general

Antecedentes de las técnicas de dirección. Elementos de la función gerencial. Necesidades básicas del personal de dirección. Los componentes de la dirección por objetivos. El procedimiento de la definición de objetivos.

La revisión del desempeño y la evaluación del potencial del personal de dirección. Estructuras y usos de la "guía de dirección". Factores a considerar en un cambio organizacional. Fuerzas contrapuestas en una estrategia de cambio.

#### Materiales de apoyo

Textos sobre Dirección por Objetivos y Cambio Organizacional, Análisis de Fuerzas, Resistencia al Cambio, Normas del funcionamiento del sistema bajo estudio. Recuérdese que durante el taller no hay mucho tiempo de estudio. Algunos extractos de textos pueden distribuirse y, como referencia para después del evento puede prepararse y distribuirse una bibliografía actualizada de los temas mencionados.

#### Participantes

El seminario-taller está dirigido a funcionarios de dirección de un sistema educativo. Dependiendo del nivel y amplitud del sistema bajo estudio, estos funcionarios pueden ser el ministro, los viceministros, los directores generales, los jefes de departamento, los supervisores, las direcciones regionales, los directores de núcleo y todo el personal técnico-administrativo que dependa inmediatamente de estos funcionarios.

Aún cuando en óptimas condiciones de espacio y de experiencia en conducción el número de participantes puede ser de cien o más personas, el grupo con que más fácilmente se trabaja es de 30 personas. Esto permite que el trabajo más dinámico se lleve a cabo con 5 ó 6 grupos de 6 ó 5 personas cada uno.

### Duración, lugar y programación

Se sugiere que el seminario-taller tenga una duración de tres días; que en cada día se desarrollen cuatro sesiones de noventa minutos, dos por la mañana y dos por la tarde. Más que eso puede saturar al grupo, sobre todo si se toma en cuenta que las discusiones y los ejercicios pueden ser muy intensos y, normalmente, el grupo incluye a personas que, por su nivel, han perdido en gran medida, el hábito de participar en actividades de capacitación.

Debe recordarse que mientras más alto es el nivel del funcionario, menos tiempo tiene para dedicarlo a recibir programas de capacitación. Por eso, 3 días es el tiempo máximo. Si puede hacerse aprovechando parte de un fin de semana (toda vez que esto no provoque disgustos) en un lugar alejado del centro de trabajo, los resultados serán mucho mejores.

### Conductores

Un equipo de tres conductores es recomendable para un grupo de 30 participantes. Los conductores deben tener experiencia en desarrollo gerencial y en conducción de trabajo de grupos. Pueden utilizarse los servicios de consultores externos en combinación con personal profesional que labore permanentemente en el sistema bajo estudio.

### El producto esperado

El enfoque y la metodología del seminario-taller hacen posible que los participantes realicen ejercicios que eleven su capacidad de dirección y produzcan documentos que pueden servir de base a las autoridades del sistema para emprender acciones tendientes a mejorar la dirección. Como productos posibles y tangibles del seminario-taller se mencionan:

1. Ejercicios sobre determinación de objetivos
2. Inventario de problemas de dirección administrativa y de funcionamiento organizacional.
3. Sugerecias sobre acciones a tomar en el futuro inmediato, con el fin de proyectar los alcances del seminario.

#### Evaluación del seminario-taller

Una evaluación completa de una actividad de capacitación debe de realizarse en varios niveles: las reacciones de los participantes frente a la actividad de capacitación en sí; lo aprendido por los participantes durante la capacitación recibida; el cambio de conducta del participante cuando, después de la capacitación, retorna a su puesto de trabajo y, finalmente, el impacto en todo el sistema como producto de la capacitación. Obviamente, una evaluación completa, válida, confiable y útil es difícil de lograr. Para el caso de este seminario-taller es relativamente sencillo evaluar las reacciones de los participantes. Un breve cuestionario en donde los participantes califiquen diferentes aspectos del evento (organización, utilidad de lo aprendido, capacidad de motivación de los conductores, calidad de los materiales y otros puntos) puede ser base para una adecuada evaluación en este nivel de reacciones y actitudes. Sobre los otros niveles (lo aprendido, el cambio de conducta y el impacto en el sistema) pueden usarse como elementos de evaluación los productos generados por los participantes y revisiones del desempeño que, después del seminario-taller se hagan con algunos de los participantes.

Bibliografía básica

Para preparar las exposiciones necesarias del seminario-taller y seleccionar los materiales de apoyo que se distribuirán a los participantes se puede utilizar una bibliografía básica como la que se sugiere a continuación:

- Barlett, Alton and Thomas A. Kayser, Changing Organizational Behavior, (U.S.A., Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1973)
- Bennis, Warren et. al., The Planning of Change, (USA: Holt, Rinehart, and Winston, 1969) - Second Edition
- Giegold, William., Management by Objectives. A Self-Instructional Approach (USA: McGraw-Hill Book Company, 1978)
- Hite, Anthony L., Organizational Development. The State of the Art. (USA: Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Michigan, 1971)
- Humble, John W., Cómo Implantar la Dirección por Objetivos en las Areas Funcionales, (España: Asociación para el Progreso de la Dirección, 1972) Edición original en inglés Management by Objectives in Action, McGraw-Hill, 1970
- Odiorne, George S., Management by Objectives: A System of Managerial Leadership, (USA: Pitman Publishing Corporation, 1968)
- O'hea, Jerome, Questions and Answers in MBO, (London: Management Publications Limited, 1971)
- Raia, Anthony P., Managing by Objectives, (USA: Holt, Foresman and Company, 1974)

### III. DESCRIPCIÓN DE LAS SESIONES DEL SEMINARIO-TALLER (Ver esquema en Anexo N° 1)

Sesión N° 1: Se recibe a los participantes y se les hace entrega de materiales informativos y de estudio. Se hace una breve inauguración que básicamente contenga una intervención del funcionario del más alto nivel del sistema exponiendo los propósitos del evento y el grado de importancia de los documentos que se produzcan durante el seminario. Es la ocasión para que los conductores del seminario desarrollen un breve ejercicio de dinámica de grupos durante el cual se utilice como pivote de las discusiones la descripción del seminario, sobre todo lo relativo a los objetivos.

Sesión N° 2: Se introduce a los participantes en los fundamentos de las técnicas de dirección, la evolución de la teoría administrativa, el aporte de las ciencias de la conducta y de la teoría de los sistemas generales en las técnicas administrativas, la aplicación de las técnicas de dirección en los sistemas educativos y la necesidad de fortalecer la "capacidad gerencial" de las organizaciones educativas. Se presentan además los fundamentos de la Dirección por Objetivos en torno a las necesidades básicas del personal de dirección (necesidad de que el jefe concrete los resultados que espera de él, necesidad de que le deje libertad de actuación, de que le revise el desempeño, de que le oriente y le capacite y de que lo retribuya adecuadamente) y a las etapas de un proceso de dirección por objetivos: definición de objetivos, elaboración de planes, ejecución del trabajo, autocontrol y revisiones periódicas.

Sesión N° 3: Se describe el meollo de la Dirección por Objetivos, esto es el procedimiento para determinar objetivos. Se explican los conceptos de la jerarquía de objetivos, las características del trabajo en equipo, la estructura organográfica de objetivos, los conceptos de "grupo primario",

objetivo, indicador, estándar de desempeño, información de control y plan de mejoras.

Sesión N° 4: El seminario pasa de lo expositivo a la actividad en grupo pequeño. El conductor les entrega una guía de ejercicios (ver Anexo 2), forma al azar los grupos y les explica que el propósito del ejercicio es aplicar los conceptos que, hasta ese momento, se han expuesto. El ejercicio pide a los participantes que piensen en los grandes objetivos del sistema educativo (en lo que a su juicio debe de ser) y que intenten "operacionalizar" dichos objetivos. Al final de la tarde se tiene una breve sesión general para revisar el ejercicio de uno o dos grupos con el fin de propiciar la "retroalimentación" del ejercicio.

Sesión N° 5: Se explica la estructura y uso del instrumento de control conocido como "guía de dirección" o "guía gerencial", instrumento de uso personal que sirve para que un funcionario de dirección, alta o media, describa su trabajo y mantenga un control dinámico sobre su desempeño personal. Asimismo, se explica cómo se confecciona y se utiliza este instrumento en las reuniones de revisión del desempeño. (Ver en el Anexo N° 3 una descripción completa de este instrumento, el cual puede ser reproducido para distribución entre los participantes).

Sesión N° 6: La implantación de un cambio organizacional implica la existencia de agentes de cambio y de la voluntad y necesidad de cambiar. Este fenómeno se explica en esta sesión, haciendo uso de una definición de Cambio Organizacional Planificado y de un diagrama de fuerzas contrapuestas en torno a una situación de cambio, según el concepto de "Análisis de un Campo de Fuerzas" de Kurt Lewin y en las estrategias de cambio que se sugieren para mejorar una institución.

Sesión N° 7: Durante esta sesión los participantes son instados para que, primero individualmente y después en grupos integrados, al azar, den respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los principales problemas organizacionales que afectan el buen funcionamiento del sistema?

Este ejercicio permite que únicamente se enuncie el problema o los problemas y sirve para que la institución haga una encuesta muy vívida, con la discusión de pequeños grupos de trabajo integrados con funcionarios de dirección.

Sesión N° 8: Durante esta sesión los grupos presentan sus conclusiones sobre la pregunta planteada en la sesión anterior y se abre una discusión plenaria. A estas alturas se obtiene el primer producto del seminario de utilidad para el sistema educativo al cual pertenecen los participantes.

Sesión N° 9: Primero individualmente y después en grupo, los participantes escogen los problemas identificados el día anterior y que, de acuerdo a sus reflexiones, tengan los atributos para merecer atención prioritaria. Para eso se les entrega un formulario (ver Anexo N° 4) que permite mencionar el problema y además identificar causas, cambios necesarios, fuerzas contrapuestas y acciones a tomar. Este inventario se presenta en la sesión N° 11 y es otro producto del seminario-taller para utilidad de la institución.

Sesión N° 10: Los mismos grupos que trabajaron en la sesión N° 9 preparan un esbozo de plan de acción para el fortalecimiento administrativo del sistema. El resultado de esta sesión se presenta en la sesión N° 11 que está destinada a las presentaciones finales. Este esbozo de plan constituye otro producto del seminario-taller.

Sesión N° 11: Los grupos hacen presentaciones finales de los trabajos realizados en las sesiones 9 y 10. Se aprovecha para que, en discusión plenaria, se hagan los comentarios y las recomendaciones pertinentes y, si es procedente, para integrar una comisión que, en un plazo perentorio, elabore un documento instrumental resultante del seminario-taller.

Sesión N° 12: Sirve para clausurar el seminario con una discusión general. Los conductores hacen una intervención resumen y, si es factible, se hace la evaluación de los participantes hacia la actividad. Si hay ocasión de una clausura formal se tomarán las medidas para que un participante, a nombre del grupo, haga los comentarios que proceda y para que el funcionario de más alta jerarquía del sistema, o su representante, hagan el discurso de cierre.

#### IV. PROYECCIONES DEL SEMINARIO-TALLER

Después de este seminario-taller, existen mejores condiciones para que el sistema educativo inicie un trabajo de programación con base en el esfuerzo sistemático y colectivo de los "grupos primarios" de dirección (un "grupo primario" está constituido por un jefe y su equipo de subordinados inmediatos). En efecto, el seminario-taller permite explorar conocimientos sobre técnicas modernas de dirección, hacer ejercicios de trabajo en equipos, reflexionar sobre los grandes problemas organizacionales y proveer a las personas que ocupan los más altos niveles de dirección, de un lenguaje común sobre "temas gerenciales."

Con estas circunstancias y con la decidida participación de todos, lo que procede es realizar reuniones de trabajo, al principio semanales y con una duración de tres horas como máximo, en donde el equipo de dirección de más alto nivel, comience a encontrar respuestas, con un consenso muy bien reflexionado, a preguntas tales como: ¿cuáles son las áreas de trabajo en donde es más importante obtener resultados prioritarios para el sistema? ¿cuáles son los estándares de tiempo, cantidad, coste y calidad que nos fijamos en nuestras metas de trabajo? ¿cuáles son los productos finales que nuestro sistema educativo debe entregar a la sociedad? ¿qué porción de los grandes objetivos del sistema le corresponde obtener a cada uno de los miembros del grupo?

Todas estas preguntas y otras similares se irán analizando y las respuestas que se logren por consenso servirán para tener claridad sobre las responsabilidades de cada quien y para contar con un instrumento de control sobre el trabajo de dirección. Al cabo de un tiempo (3 ó cuatro meses), el grupo es capaz de generar dicho instrumento de control que puede constar de lo siguiente:

- a) áreas prioritarias en donde es más importante obtener resultados.
- b) resultados a obtener en cada área prioritaria.
- c) requisitos previos que es necesario cumplir para abocarse a la tarea de buscar el resultado.
- d) fechas de cumplimiento y, si proceden, de revisiones intermedias.
- e) delimitación de responsabilidades principales y de apoyo para cada funcionario del grupo.

Al trabajo de este grupo debe dársele el seguimiento adecuado, recomendable por parte de un asistente ejecutivo del funcionario de más alto nivel, pues entre reunión y reunión, es necesario elaborar resúmenes de reunión, proyectos de discusión y otros documentos similares.

El documento de control arriba mencionado sirve como base de la programación de todo el sistema para un período determinado, normalmente para uno o dos años.

Muestra de un fragmento de un formulario que sirve para estos fines puede verse en el Anexo N°5.

El trabajo expresado en este cuadro, básicamente de tareas y responsabilidades, permite al más alto nivel del sistema mantener un control preventivo sobre los resultados fundamentales a obtener y a los funcionarios de dirección les permite tener claridad sobre lo que se espera de ellos.

Con esta definición de resultados claves, se sugiere a los funcionarios de dirección que, con su respectivo grupo primario programen, con toda flexibilidad, su propio trabajo. El proceso puede descender hasta los niveles que las circunstancias organizacionales lo permitan.

Después de que las bases de programación han sido convenidas y expresadas en el cuadro arriba mencionado, el grupo primario de más alto nivel puede mante-



ner reuniones mensuales para revisar lo hecho, discutir obstáculos surgidos y coordinar acciones de apoyo.

En estas reuniones es donde se logra la mayor riqueza de armonización de voluntades en la búsqueda de objetivos del sistema.

Es importante recordar que los sistemas educativos --de cualquier nivel o cobertura que se conciban-- tienen la obligación de entregar un servicio a la sociedad. El instrumento de control mencionado sirve para conducir gerencialmente los grandes lineamientos del trabajo. Sin embargo, se requiere discutir con mayor profundidad sobre aspectos sustantivos, para mejorar cualitativamente el quehacer de los sistemas educativos y para mejorar el rendimiento de los funcionarios dirigentes de dichos sistemas. Esto puede lograrse si se mantienen reuniones bilaterales entre el jefe de más alto nivel y cada uno de sus subalternos inmediatos en donde se traten estos puntos. Para estas reuniones puede tomarse como referencia el instrumento "Guía de Dirección" que aparece descrito con detalle en el Anexo N°3.

## A N E X O S

1. Esquema del Programa del Seminario-Taller
2. Ejercicios para la determinación de objetivos
3. Modelo de una "Guía Gerencial" o "Guía de Dirección"
4. Guía para elaborar un Inventario de Problemas del Sistema.
5. Cuadro para Areas Prioritarias y Delimitación de Responsabilidades.

ESQUEMA DEL PROGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER

(El número encerrado entre paréntesis indica el de la descripción de sesiones que aparece en el punto III).

HORA \ DIA	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO
8:30-10:00	(1) INAUGURACION Y DINAMICA DE GRUPOS INICIAL	(5) LA GUIA GERENCIAL · Estructura y componentes · Usos	(9) INVENTARIO DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS · Trabajo individual · Trabajo en grupos
10:00-10:30		REFRIGERIO	
10:30-12:00	(2) INTRODUCCION · Los fundamentos de las técnicas de Dirección. · La Dirección por Objetivos.	(6) LA IMPLANTACION DE UN CAMBIO · Definiciones básicas · Las fuerzas contrapuestas · Estrategia de cambio	(10) ELABORACION DE UN PLAN MINIMO PARA EL MEJORA- MIENTO · Trabajo individual · Trabajo en grupos
12:00-14:00		ALMUERZO	
14:00-15:30	(3) EL PROCEDIMIENTO DE LA DETERMINACION DE OBJE- TIVOS · Jerarquía de objeti- vos. · Trabajo en equipo · Grupos primarios · Estándares y controles	(7) IDENTIFICACION DE PROBLEMAS · Trabajo individual · Trabajo en grupo	(11) PRESENTACIONES FINALES EN PLENARIA
15:30-16:00		REFRIGERIO	
16:00-17:30	(4) EJERCICIO SOBRE DÉTER- MINACION DE OBJETIVOS	(8) PLENARIA PARA LA PRESENTACION DE LA IDENTIFICACION DE PRO- BLEMAS	(12) EVALUACION FINAL Y CLAUSURA

ANEXO N°2

EJERCICIOS PARA LA DETERMINACION DE OBJETIVOS

(hechos por grupos de 5 ó 6 personas integrados al azar por el conductor del seminario-taller)

Primer ejercicio

(40 minutos)

Se supone que los integrantes del grupo constituyen el organismo de más alto nivel para establecer las políticas del sistema. Sobre este supuesto se pide:

a) Definir tres objetivos a lograr por el sistema en los servicios educativos que prestará a la sociedad o a la comunidad el próximo año (15 minutos).

b) Operacionalizar uno de esos objetivos; es decir, asignarle indicadores, estándares, instrumentos de control y sugerencias de mejoras. (25 minutos).

Segundo ejercicio

(50 minutos)

Identificar, dentro del grupo, a la persona que tenga las condiciones más propicias y elaborar, en conjunto, un esbozo de guía de dirección de dicha persona, de acuerdo a la siguiente pauta:

- Determinar las áreas prioritarias en las cuales el funcionario debe obtener resultados.

- Identificar, para una de esas áreas, un objetivo.

- Determinar, en este objetivo, un indicador y un estándar de desempeño.

- Definir la información de control (quién la dará y con qué periodicidad) que permita determinar si el estándar se cumple.

- Definir la(s) mejora(s) previa(s) que es necesario introducir para abocarse a la tarea de buscar el objetivo y su correspondiente estándar.

Nota: ejercicio elaborado por el autor del presente trabajo.

ANEXO N°3

MODELO DE UNA GUIA GERENCIAL, O GUIA DE DIRECCION \*

Descripción y uso del instrumento

1. Este es un instrumento de uso personal que sirve para que un funcionario de dirección y jefatura describa su trabajo y mantenga un control dinámico sobre su desempeño.
2. Conviene que lo incluido por cada funcionario en estos formularios, sea acordado y comprometido con su jefe inmediato y, en lo deseable, sea consultado con los subalternos inmediatos.
3. Llenar casillas de este instrumento es un proceso de auto-examen del trabajo del funcionario. Es recomendable que antes de reunirse con el jefe inmediato para convenir los diferentes detalles, el funcionario elabore un borrador que será revisado y, eventualmente, modificado como producto de los acuerdos mutuos a los cuales se llegue en la reunión con el jefe.
4. Es necesario convenir la periodicidad con que se hará la revisión del desempeño del funcionario. Es en estas revisiones que las notas aquí consignadas ofrecen gran utilidad. Sin embargo, la mayor utilidad de estos formularios es que constituyen una guía para dirigir el trabajo y un instrumento para que el funcionario ejerza autocontrol sobre sus acciones en la búsqueda de metas fundamentales y de aumentar índices de rendimiento sobre su quehacer sustantivo.
5. Debe tenerse en presente que este instrumento es una "guía de dirección", un instrumento de autocontrol, y no un registro exhaustivo de programas, de tal manera que para rendir cuentas es bueno contar, además, con otros documentos:

\* Este modelo se ha elaborado por el autor de este trabajo, con base en adaptaciones de formularios que aparecen en textos básicos de Dirección por Objetivos, por ejemplo John W. Humble, Management by Objectives in Action, (U.S.A.: Mc.Graw-Hill, 1970); Jerome O'hea, Questions and Answers in MBO, (London: Management Publications, Limited, 1971).

6. Se debe recordar que este instrumento es de uso personal y que en el camino, sobre todo en las revisiones periódicas, puede recibir anotaciones manuscritas, lo cual lo convierte en un instrumento muy dinámico. Debe tenerse cuidado de no convertir el uso de este instrumento en la razón de ser del trabajo. Lo que se busca es mejorar el rendimiento en beneficio de la educación y no esclavizarse de un formulario.

7. Es recomendable que el jefe conserve copia de los compromisos adquiridos por sus subordinados.

ANEXO N°3 parte 2

Formato de la guía de dirección

A. DATOS GENERALES DEL PROPIETARIO DE LA GUIA

- 1. Nombre: \_\_\_\_\_ 2. Cargo: \_\_\_\_\_
- 3. Cargo del jefe inmediato: \_\_\_\_\_
- 4. Cargos de los jefes inmediatos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 5. Datos varios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FECHAS:

- Elaboración de esta guía: \_\_\_\_\_
- Revisiones: Primera: \_\_\_\_\_ ; segunda: \_\_\_\_\_ ; tercera: \_\_\_\_\_  
 cuarta: \_\_\_\_\_ ;

B. ANALISIS DE LOS RESULTADOS PRIORITARIOS QUE DEBE OBTENER EL FUNCIONARIO  
(este cuadro se actualiza en cada revisión)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ARCA PRIORITARIA	OBJETIVO (resultado deseado)	ESTANDAR (movimiento de uno o varios indicadores)	INFORMACION DE CONTROL	SUGERENCIAS DE MEJORAS	NOTAS VARIAS

(ver instructivo en página siguiente)

ANEXO 3 parte 3

Instructivo para llenar las casillas de la guía de dirección

- A.1. Se incluye el nombre del propietario de la guía
- A.2. Cargo del propietario de la guía
- A.3. Cargo del jefe inmediato. Lo que interesa es tener claro el nivel jerárquico del propietario de la guía, de tal manera que si se considera procedente, se puede además indicar el cargo del jefe del jefe inmediato.
- A.4. Cargos de los subalternos inmediatos. En general se incluye aquí a todo aquel que depende del propietario de la guía y que ocupa, en alguna medida, cargos de dirección o jefatura.
- A.5. Incluir aquí otros datos que, a juicio del propietario de la guía, proporcione mayor claridad sobre las características fundamentales del trabajo que desarrolla (por ejemplo: recursos que administra, limitaciones de autoridad).
- B.1. El grupo primario del más alto nivel del sistema ha definido las áreas prioritarias en las cuales el grupo considera que es más importante asegurar resultados. Cada funcionario incluirá en esta casilla las áreas prioritarias en las cuales aparece como responsable de obtener por lo menos un resultado.
- B.2. En esta columna se coloca el objetivo a lograr o sea el resultado que se espera obtener en cada área prioritaria. (Puede ser más de un objetivo). A estas alturas el objetivo aún se coloca sin mención de cantidades.
- B.3. Es necesario identificar los fenómenos cuantificables que se relacionan lo más estrechamente posible con cada uno de los objetivos a

lograr. Este fenómeno genera un indicador o variable indicativa (por ejemplo la alfabetización genera el índice de alfabetismo) que ayudará a determinar un estándar de desempeño. El estándar (o estándares) de cada objetivo aparecen en esta columna y se elabora con base en las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto vale en la actualidad el indicador generado por el fenómeno cuantificable? (Ejemplos: tasa de natalidad, índice de llegadas tardías, número de quejas al público).
- ¿A qué valor deseamos llevar el indicador, en forma realista y desafiante, para mejorar el desempeño y para lograr el objetivo buscado?
- ¿Para cuándo y con qué calidad queremos que suceda el movimiento deseado de este indicador?

B.4. Para conocer si el estándar fijado se está logrando es necesario conocer cierta información sobre el movimiento de los indicadores. En esta columna se menciona la información que nos permitirá conocer el comportamiento del indicador, así como la periodicidad con que la solicitamos y a quién la solicitaremos.

B.5. Hay medidas que se deben tomar para mejorar los procedimientos del trabajo dedicados a la obtención de los objetivos fundamentales. En esta columna se colocan las sugerencias concretas sobre estas medidas para mejorar el trabajo y la fecha límite para el cumplimiento de las tareas específicas que den forma a esta sugerencia.

B.6. Hay anotaciones que se escribirán, sobre todo en el momento de las

reuniones de revisión periódica. (Si se cumplió o no el estándar, fecha de la revisión, otras modificaciones). Esta columna servirá para esos fines.

Este formulario podrá ser modificado con el tiempo. Recuérdese que constituye un documento de uso personal y frecuente.

(EN LA PAGINA SIGUIENTE APARECE UN CUADRO CON EJEMPLOS DE LA PARTE "B" DE ESTA GUIA DE DIRECCION CON BASE EN LAS INSTRUCCIONES MENCIONADAS)

ANEXO Nº3 parte 4

EJEMPLOS DE LA PARTE "B"

(Análisis de los resultados prioritarios que debe obtener algunos funcionarios de la dirección)

(1) AREA PRIORITARIA	(2) OBJETIVO	(3) ESTANDAR	(4) INFORMACION DE CONTROL	(5) SUGERENCIAS DE MEJORAS	(6) NOTAS VARIAS
RELACIONES EXTERNAS	Mejorar la atención al público	Bajar de 30 mensuales a 10 mensuales en 6 meses, el número de quejas del público en la ventanilla X	Informe semanal proporcionado por la oficina de quejas	No existe una oficina de información al público. Se sugiere establecer una a más tardar dentro de 90 días	
EDUCACION PERMANENTE	Elevar el nivel educativo de los adultos del area rural	Reducir a la mitad el índice de analfabetismo de los adultos del área rural en los próximos 12 meses.	Informe trimestral de la Oficina de estadística de la sección de alfabetización.	Contratar para dentro de "X" semanas un consultor en...	
ADMINISTRACION DE PERSONAL	Mejorar la eficiencia del personal de servicio	Reducir a la mitad el número de llegadas tardías mensuales en los próximos 6 meses.	Informe semanal de la encargada de recoger y procesar las tarjetas de entrada y salida.	Establecer para dentro de 30 días una cartelera en donde aparezca el nombre de los empleados más puntuales del mes.	

GUIA PARA ELABORAR UN INVENTARIO DE PROBLEMAS DEL SISTEMA

PROBLEMA	CAUSAS	CAMBIOS NECESARIOS	FUERZAS CONTRAPUESTAS		ESTRATEGIAS DE CAMBIO (ACCIONES A TOMAR)
			IMPULSORAS	RESTRICTORAS	

Notas:

1. Este ejercicio puede hacerse primero individualmente. Después, el conductor del seminario integra grupos de 5 ó 6 personas para que escójan un problema y le den tratamiento en grupo al mismo ejercicio.
2. Para el concepto de fuerzas contrapuestas, referirse al llamado "Análisis del Campo de Fuerzas", según los conceptos de Kurt Lewin.

Nota: Formulario elaborado por el autor de este trabajo.

ANEXO N°5

CUADRO PARA AREAS PRIORITARIAS Y DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES  
 fecha de elaboración: \*\*\*\*\*

RESULTADOS Y ACCIONES	REQUISITOS PREVIOS	FECHAS		MINISTRO	VICE MINISTRO	DIRECTOR 1	DIRECTOR 2	DIRECTOR 3
		CUMPLIMIENTO	REVISION INTERMEDIA					
XXX	YYY	11-12-82	10-4-82		R		A	
AAA	BBB	10-08-82	15-3-82 20-6-82			R	A	A
ETC	ETC	ETC	ETC					

R: funcionario responsable del resultado  
 A: funcionario de apoyo

Nota: Cuadro elaborado por el autor de este trabajo durante una asesoría a un Ministerio de Educación